# 01 | CLAP模型：一个优秀的复盘模型是什么样的？

2021-02-01 张鹏

跟着高手学复盘 进入课程 >

**讲述：张鹏**
时长 16:07 大小 14.76M

你好，我是张鹏。

在这门课程的第 1 讲，我想跟你一起探讨一个问题：**一个优秀的复盘模型是什么样的？**

## 为什么要学复盘模型

你可能会想：“学会一些技巧不就能做复盘了吗，为什么还要费时费力地学模型呢？”

首先，技巧虽然可能很管用，但却是零散的，而模型是体系化的，所以掌握了模型，
不容易遗漏关键环节，考虑问题会比较周全。

其次，技巧虽然可能很巧妙，但是往往对使用条件有要求，而模型的通用性比较强，所以掌握了模型，你就不容易突然傻眼，哪怕遇到少见的、复杂的情况，也能不慌不忙地应对。

复盘模型，就相当于出门前“伸手要钱”（身份证、手机、钥匙和钱包）的口诀，解数学方程的万能公式，你说重不重要呢？

## 复盘常见的模型

不过，模型本身也有高下之分。在开篇词中我提到过，**复盘的目的是对未来的优化**，所以一个模型到底好不好用，就要看它帮助我们做优化的能力怎么样。

带着这样的思路，我先介绍两个常见的复盘模型，看看它们是怎么做优化的。

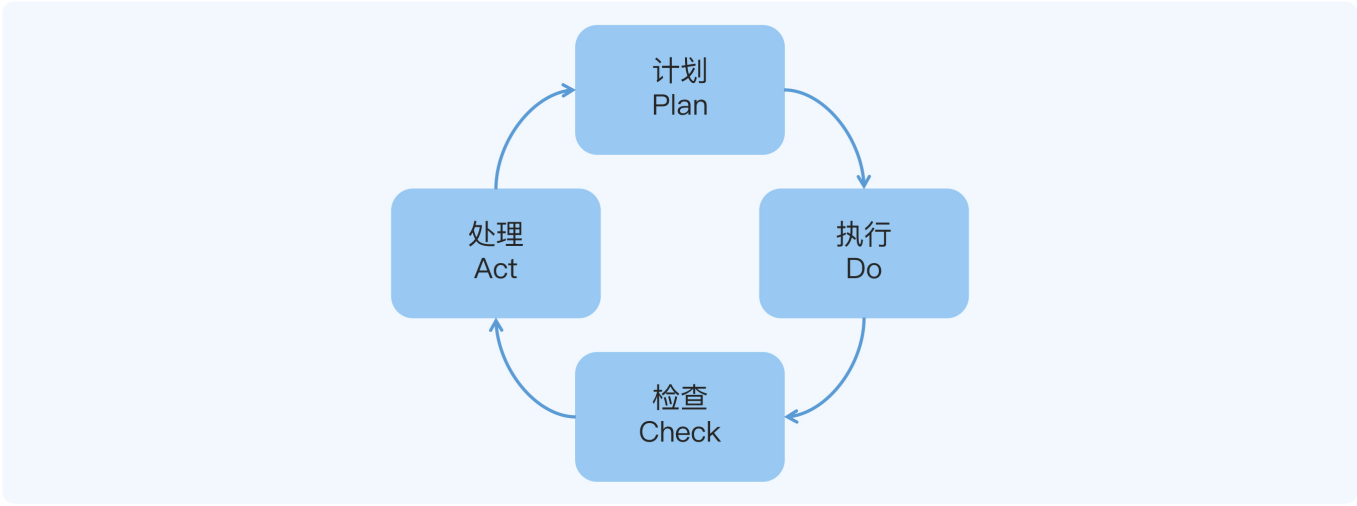
## 模型一：PDCA（Plan-Do-Check-Act）

第一个模型是 **PDCA 模型**，它是美国质量管理专家**休哈特**（Walter A. Shewhart）提出的，后来因为另一位美国质量管理专家**戴明**（William Edwards Deming）的宣传推广而得到普及，所以又叫**戴明环**。

PDCA 这 4 个字母分别代表 4 个环节：

1. **Plan（计划）：**制定目标和计划。
2. **Do（执行）**：展开任务、组织实施。
3. **Check（检查）**：检查过程中的关键节点和最终结果。
4. **Act（处理）**：处理检查结果，肯定成功的经验，纳入标准流程；总结失败的教训，引起重视；对于没有解决的问题，提交到下一次 PDCA 循环中去解决。

整个模型的运行过程如下图所示：




PDCA模型示意图

其中最核心的部分是 Check 检查环节和 Act 处理环节，这两个环节要审视工作完成情况，总结经验教训。

**PDCA 的优化体现在对具体做事标准的修订**，比如技术标准、管理制度和财务规范等，常见易错点可以整理成 Checklist，行之有效的方法可以固化到流程中。PDCA 每循环一次，做事的标准就验证或优化了一次。

这也跟它的历史起源有关，因为最早它是用来做**质量管理**的，就是要狠抓品控，“死磕”标准，精益求精。

使用 PDCA 的典型代表就是**诺基亚（Nokia）公司**了。从 20 世纪 90 年代到 21 世纪的前 10 年，诺基亚可以说引领了手机行业的发展，在行业内是无敌的存在。

你可能没有用过诺基亚的手机，但你一定听过“诺基亚手机可以砸核桃”的段子，江湖上甚至流传着“诺基亚手机挡子弹”的传说。这些质量品控方面的口碑，就有 PDCA 的功劳。

直到 3G 时代初期，诺基亚仍然是手机行业的老大，当时在通信质量、制作成本和可靠性等方面都比初代 iPhone 做得更好。

那么问题来了，既然 PDCA 这么管用，为什么诺基亚会在后面的竞争中一败涂地呢？

这就要说到 PDCA 模型的局限性了。刚才我们提到，PDCA 的优化体现在修订具体做事的标准，这也意味着它**缺乏对业务战略的调整机制**。

换句话说，PDCA 只会教你实现目标，不会教你调整目标；只会告诉你怎么把事情做好，不会告诉你是不是该做别的事情了。

诺基亚的确能把手机做好，但是苹果公司的 iPhone 却重新定义了手机。

所以 PDCA 模型比较适合**工业化时代**。工业化时代的特点是，市场需求和竞争对手基本上都是确定的，比的是**质量、成本和效率**等传统核心价值。

但是当今社会已经逐渐步入**后工业化时代**，又叫 VUCA 时代，因为它的特点包括易变性（Volatility），不确定性（Uncertainty），复杂性（Complexity）和模糊性（Ambiguity）。

一个具体表现就是，**市场需求要靠自己去发掘和创造，我们甚至连自己的竞争对手是谁都不知道**。

质量、成本和效率，这些当然还是很重要，但是这方面的能力早已经不是决胜能力，而只是必备的基础能力。在这个时代，**洞察和满足用户需求的能力，或者说面向用户创造价值的能力**，才是企业的核心竞争力。

相应地，一个优秀的复盘模型就要能够**分析需求、调整目标**，今年行，明年行，而且五年十年以后还能行。

## 模型二：PDF（Preview-Do-FuPan）

第二个模型是 **PDF 模型**，它是由联想集团创始人柳传志引入做事过程中的，所以也叫**柳传志环**。

PDF 这 3 个字母分别代表 3 次行动：

1. **Preview（沙盘推演）**：在做事之前把所有的可能性推演一遍，找出最佳方案。
2. **Do（执行）**：具体的方案落地执行。
3. **FuPan（复盘）**：事后对做过的事情进行复盘。

很多人第一次看到 PDF 模型的时候，会觉得它跟 PDCA 模型很像：Preview 就是 Plan，Do 和 Do 完全一样，FuPan 就相当于 Check 和 Act。

其实这是不对的，两个模型完全不是一回事。PDCA 是把一件事情分成 4 个环节来做；而 PDF 是把一件事情重复做 3 次，其中第 1 次的沙盘推演和第 3 次的复盘是虚拟地做，只有第 2 次执行是实际地做。

我们重点关注的是 PDF 模型的复盘部分，它可以分为 4 个环节，运行过程如下图所示：

PDF模型复盘部分示意图

1. **目标**：当初设定的目标是什么，设定目标的原因是什么。
2. **结果**：对照目标评估现在的工作成果，是完成了，没有完成，还是部分完成。
3. **分析**：通过不停地追问，找到成功或失败的根本原因。
4. **总结**：继续深挖成功的经验或失败的教训。

其中最核心的部分是分析原因和总结规律，并且在实际应用中，规律还要经过其他案例验证从而避免偶然性的因素，这是一个非常了不起的发现。

PDF 的优化体现在**对业务战略的调整**，比如销售模式、盈利模式和目标客群等，可以根据行业趋势、竞品策略和用户需求等因素来灵活调整，适应变化。

2002 年，戴尔在中国的 PC 市场异军突起，联想的市场份额急剧下降。

于是联想集团内部组织了复盘。因为联想采用的是分级代理分销模式，而戴尔采用的是直销模式，拥有低库存、去中间商和按需定制等优势，所以一开始的时候，很多人都认为份额下降的原因是“直销模式比分销模式好”，结论是要变更销售模式。

但是核心高层经过周密的推演得到一条关键的战略洞察：**与戴尔的竞争，本质上是组织效率和客户价值感受的竞争**。所以后来的结论是：

第一，针对内部沟通成本太高、决策流程固化和反应慢的问题，将结构扁平化，把全国 7 个大区重组为 18 个分区，决策权进一步下放，从而更高效地响应市场。

第二，针对戴尔的直销优势，把销售模式调整为直销与分销结合，针对个人客户采用直销模式，针对大客户和企业客户，采用增值服务更好的的分销模式。

最终，联想在一年之内夺回了丢失的市场份额。直到 2020 年，联想在全球和中国的 PC 市场份额都名列前茅，稳居行业前两名。

那么问题又来了，既然 PDF 模型这么管用，为什么联想的手机业务却做不起来呢？

要知道，中国国产手机市场也曾有过“中华酷联”（中兴、华为、联想和酷派）的时代，现在却变成了华为、OPPO、VIVO 和小米的天下。

这说明，PDF 模型也有它的局限性。虽然 PDF 提出了一个很好的思路，但是因为缺乏颗粒度更细的流程和标准，所以它**严重依赖复盘者的个人能力，可复制性不强**。

也就是说，这个人成功了，换一个人不一定成功；甚至这个人这次成功了，下一次也不一定成功。

事实上，PDF 模型要想用出效果，复盘者不但要有摸爬滚打多年的行业经验和跨部门跨领域的大局观，因为这样才能洞察到业务问题的关键；也要得到老板充分的支持和信任，因为这样才有魄力去否定大部分人的错误认知，才有底气去坚持自己的看法。

但是这样的人和这样的机会注定是非常稀缺的，而且在 VUCA 时代会更加稀缺。

因为 VUCA 时代特点的另一个具体表现就是，**市场碎片化和用户碎片化**。

自上而下的业务规划和指令传达当然还是很重要，但光靠这一点已经很难完全满足用户的需求。在这个时代，**让更多的员工能直接参与到洞察和满足用户需求的过程中来**，同样是企业的核心竞争力。

于是现在企业趋向于结构扁平化和服务多元化。层级变少了，高管变少了，束缚也变少了；但是虚拟团队或行动小组变多了，独立负责一小块业务的人变多了，基层的能量得到更大限度的发挥。

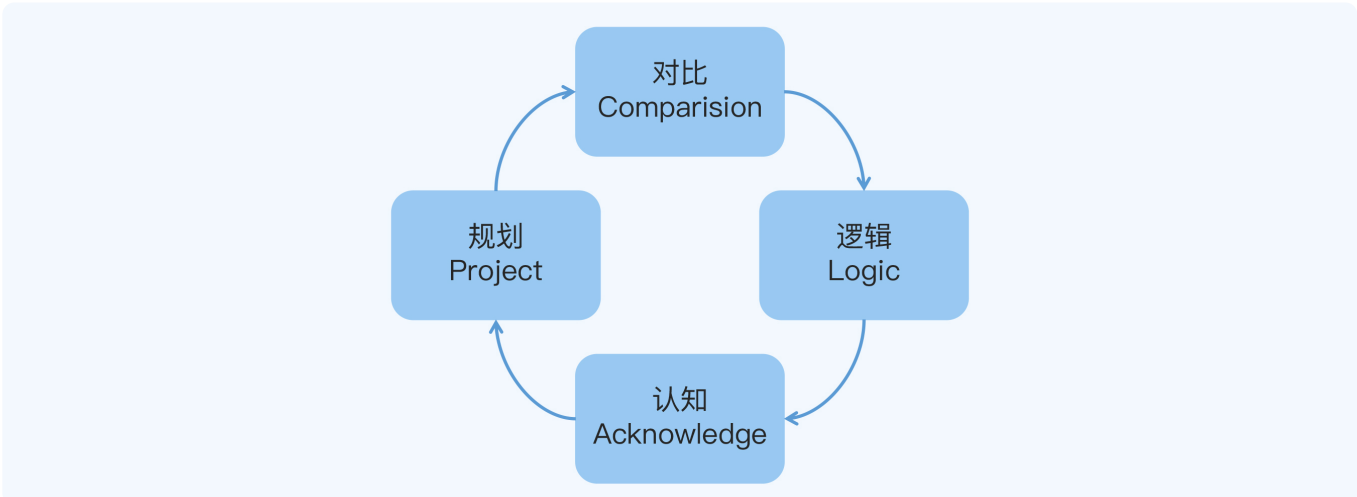
相应地，一个优秀的复盘模型，要能够**让更多的普通人用出效果、互相赋能**，我用我行，你用你也行，不但自己行，还带动团队和公司一起行。

## CLAP 模型

分析到这里，我想起了达尔文的一句关于进化的名言：“**能够生存下来的物种，并不是那些最强壮的，也不是那些最聪明的，而是那些能对变化做出快速反应的。**”

其实，**复盘的本质就是进化**，**复盘能力就是适应环境变化的能力**。在 VUCA 时代，环境的变化更快、更复杂、更模糊、更加充满不确定性，所以企业更加需要复盘，也需要更多的人来参与复盘。这也对复盘模型提出了很高的要求。

基于开篇词对复盘目的的解读和这一讲对复盘模型的分析，我构建了一个 CLAP 模型。CLAP 这 4 个字母，分别组成一次循环的 4 个环节，如下图所示：




CLAP模型示意图

1. **对比（Comparision）**：陈述结果，和最初设定的目标进行对比，也就是对事实的总结。

2. **逻辑（Logic）**：梳理逻辑，解释结果和目标之间的差距，也就是对原因的分析。
3. **认知（Acknowledge）**：提出假设，更新对业务和用户的理解，也就是对认知的修正。
4. **规划（Project）**：制定改进规划，在实践中验证，也就是对未来的优化。得到的结果，又可以作为下一次循环的依据。

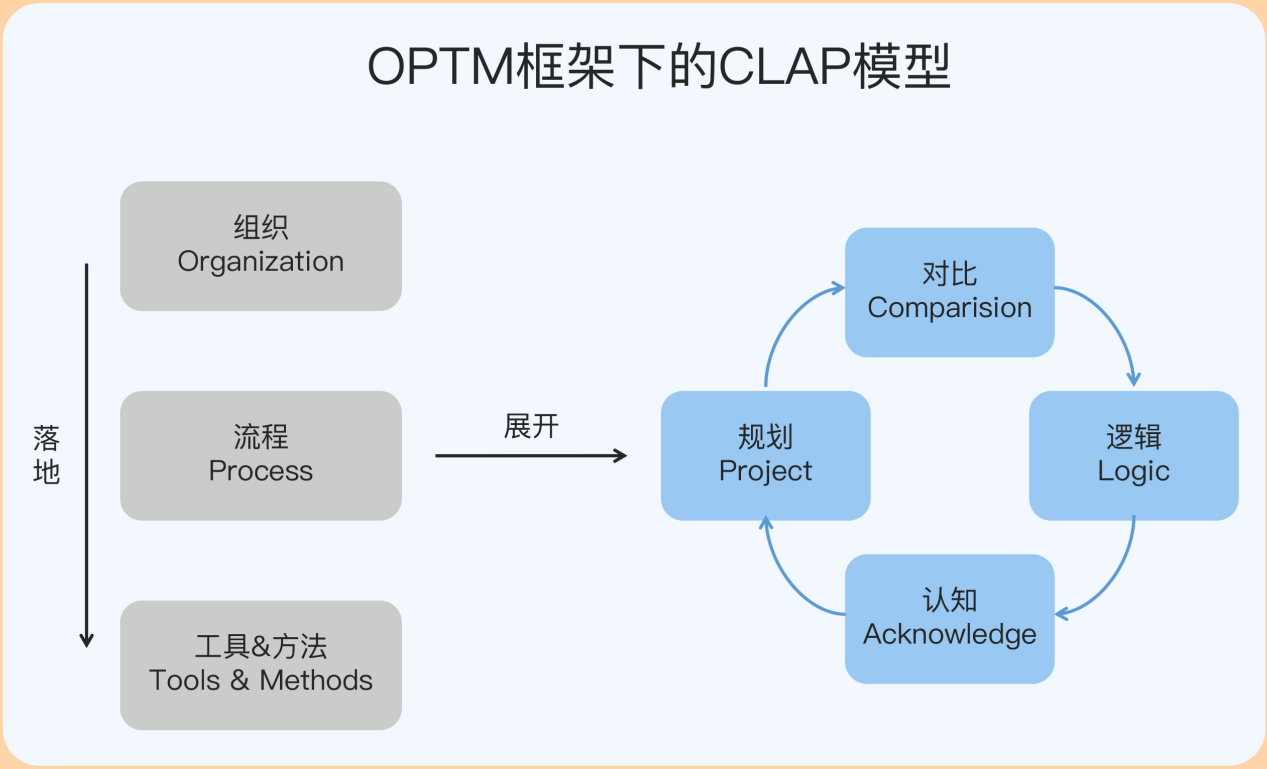
CLAP 模型不但能优化做事细节，也能优化业务战略，从而弥补了 PDCA 模型的局限性。

当然，如果光是这样，CLAP 模型看上去似乎和 PDF 模型的复盘部分并没有本质区别。

不过别着急，我在 CLAP 的基础上，还补充了 OPTM 框架。OPTM 这 4 个字母，分别代表复盘的 3 个层级，如下图所示：

《跟着高手学复盘》

# 复盘工具包01




张鹏 独立商业顾问，工信部数字化管理特聘专家

极客时间

OPTM框架下的CLAP模型

1. **组织（Organization）层**：一支专业的复盘团队，负责组织复盘行动，建设和维护流程、方法和工具，以及分享复盘结论等工作，这是**人**的层级。
2. **流程（Process）层**：一套标准的复盘流程，包括会前准备、召开复盘会议和会后执行三个阶段，具体展开就是 CLAP 模型，这是**事**的层级。
3. **工具 & 方法（Tools & Methods）层**：一系列实用的复盘工具和方法，拿来就能用，保证每个步骤都能顺利落地，这是**物**的层级。

CLAP 模型有了 OPTM 的框架加持，实际应用时的颗粒度就更细了，可复制性大大提高，非核心高层的普通人也可以用出效果，互相赋能，从而弥补了 PDF 模型的局限性。

实际上，OPTM 是英文单词 Optimize 的缩写，意思是优化，正好是复盘的目的。

CLAP 在英文中有掌声的意思，它也是你在完成一次高质量的复盘之后会收获的东西。

那么，OPTM 框架到底包括哪些具体内容，CLAP 模型又要怎么使用呢？别着急，下一讲，我会用一个具体案例为你详细讲解。

## 小结

这一讲我们探讨了一个问题，一个优秀的复盘模型是什么样的？我先为你分析了两个常见的模型，然后向你介绍了我自己提出的 OPTM 框架下的 CLAP 模型。现在，我们回顾一下重点内容。

1. PDCA 模型包括 4 个环节，计划、执行、检查和处理，它的优化主要体现在修订具体做事标准，但是局限性在于缺乏对业务战略的调整机制。
2. PDF 模型的复盘部分包括 4 个环节，回顾目标、评估结果、分析原因和总结规律，它的优化主要体现在调整业务战略，但是局限性在于严重依赖复盘者的个人能力、可复制性不强。
3. CLAP 模型包括 4 个环节，对比、逻辑、认知和规划，它既能优化做事细节，也优化业务战略；而且在 OPTM 框架下，从组织、流程、工具 & 方法这三个层级细化了实际应用时的颗粒度，提高了可复制性。

## 思考题

这就是今天的全部内容，最后留一道思考题给你吧。你或者你所在的团队之前是怎么做复盘的呢？学完这一讲，你觉得以前的复盘方式有什么优缺点？

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 为什么每个人都应该学会复盘?

下一篇 02 | OPTM框架：怎么使用CLAP模型?

## 精选留言 (9)

写留言

**拿客 三产**
2021-02-01

学到一点，之前我们的复盘着重于失败时，之后也需要在取到好的结果时进行总结

作者回复: 嗯嗯，注意看一下《开篇词》，总结和复盘还是有区别的🤓

2

**树心在左我在右**

2021-02-04

只做过一次复盘，作为一个小模块的负责人，PPT中包含以下内容：
1. 项目背景和人员
2. 项目状态
3. 项目时间线
4. 在做项目中遇到的问题，如何解决的，获得的经验，有哪些不足，以后如何改进...

展开

作者回复: 嗯嗯，一开始是这样的，随着难度和内容越来越多，复盘都需要抽丝剥茧从细碎到抽象的过程，课程中的内容，可以根据自己的情况来选择运用，后期我会提供工具指引给大家😀

1

**相葳**

2021-02-17

我们原来都是拿出过去一年的营业数据，和我们当初的目标进行比较，都是很粗的对比。

**L3nvy**

2021-02-12

这些复盘模型适合个人使用吗?

展开

作者回复: 同样适合的，掌握了CLAP复盘的底层逻辑，大小复盘可以根据自己的需要来选择需要的步骤和元素。

**沅**

2021-02-10

我参加过一个社群课，实操过程中有复盘步骤，复盘方法就是按课程提出的指标进行对比，十分生搬硬套，不符合标准的就按课程的方法调整，但是效果不明显，感觉不对劲。我这是复盘初学者的门槛都没入吧😭

作者回复: 感觉有点削足适履😁
在真正做复盘之前需要大家学习和彩排一下，如果觉得有什么不顺的地方，可以调整，这样实操的效果更好。

**树心在左我在右**
2021-02-04

无意间发现上新的专栏，正好前不久做过一次复盘，跟着老师学习一下

作者回复: 谢谢

**spark**
2021-02-03

把最简单的做到位。问题和目标首先最关键，然后用复盘模型复盘问题和目标。

作者回复:

**陈东**
2021-02-02

复盘，复盘，温故而知新。跟老师学习学习再学习。

展开

作者回复: 一起学习！

**刘小庆**
2021-02-02

老师，多久更新，什么时候可以更新完？

展开

作者回复: 基本上是每周一、三、五各一篇，节假日还有彩蛋送，估计在3月中旬全部更新完成。